

CORNELIUS BOERSCH

THOMAS MIDDELHOFF

Zukunft verpasst? _

Warum Deutschland die Digitalisierung verschlafen hat. Und wie uns die Krise hilft, den Anschluss doch noch zu schaffen.

adeo

adeo

1

INHALT

Einige persönliche Anmerkungen zu diesem Buch.....	9
Projekt „Global Lift“	12
Ein fiktionaler Weckruf – oder bald Wirklichkeit?	15
Haben wir den Anschluss verpasst?	22
Das verlorene Jahrzehnt: Und wieder ist die Elite nicht schuld	29
Das große Monopoly-Spiel: Wie Deutschland auf den „Bahnhöfen“ sitzen blieb	35
Deutschlands Vorzeigeunternehmen: Vier Beispiele dafür, wie man den Anschluss verliert	39
Blick zurück: Wie der Zusammenbruch des Neuen Marktes eine ganze Nation wieder zu digitalen Anfängern machte	65
Rückwärtsgang als Zukunftskonzept.....	73
Der Gegenentwurf: Warum wir beim Monopoly gegen das Silicon Valley verlieren mussten	80
Wie schlecht es um unsere Digitalisierung wirklich steht .	85
Verlässlich im Abseits – gerade im internationalen Vergleich	87
Fazit: Wie tief schläft Deutschland wirklich?	90
Wer heute wirklich Vorreiter ist.....	92

Wie Innovation richtig gefördert wird:	
das Beispiel der USA	95
Was wir lernen müssen: „Dinge können gleichzeitig besser und schlecht sein.“	99
Der Exportweltmeister kurz vor der Ablösung	100
Sind unsere Ausbildung und unsere innere Haltung zeitgemäß?	105
Geschichten aus Tausendundeiner Nacht:	
„Die Renten sind sicher“ und „Wir besitzen das richtige Handwerkszeug“	107
Transformation – warum fällt uns das so schwer?	111
Der leichte Weg: Corporate Venture Capital	113
Der Mittelweg: Aufbau eines digitalen Geschäftsbereichs	115
Der beschwerliche Weg: Vollständige Transformation des Stammgeschäfts	117
Der hohe Preis der Weltmarktführerschaft	123
Das „Konformitäts-Phänomen“ oder: Warum kann es in Deutschland keinen Elon Musk geben?	125
Die politischen Rahmenbedingungen:	
Mehr Schatten als Licht	128
Ein Generationswechsel ist überfällig!	130
<i>Amazon</i> & Co.: Die Ohnmacht der Politik	133
Gute digitale Infrastruktur? Noch immer Fehlanzeige! ...	134
Gut gemeint, schlecht gemacht: Die <i>Deutsche Telekom</i> ...	136
Die deutsche Utopie vom digitalen Global Champion ...	144
Konservatismus und Digitalisierung – ein Gegensatz?	147

Die Qualität deutscher Technologien aus japanischer Sicht	153
Angela Merkels Vermächtnis	158
Die Manager – Ein offener Hemdkragen macht noch keinen digitalen Unternehmer	161
Die typischen Reflexe von Managern	163
Controlling als Totengräber für Start-ups	169
Wie Corporate Governance Innovationen ersticken kann	171
Disruption unerwünscht!	173
Deutschland AG: Der Klüngel setzt sich fort	175
Die Bedeutung von Timing und Momentum bei Innovationen.	177
„Wollt ihr auf ewig in den Gremien sitzen?“ oder: Der Club der alten Herren	180
Die Suche nach der neuen Rolle – Die Gewerkschaften in der digitalen Welt.	183
Professionelle Investoren dringend gesucht!	189
Zwei Welten prallen aufeinander	201
Eine neue Generation digitaler Unternehmer	203
Die deutschen Universitäten: Und sie bewegen sich nicht	205
Banken, Handel, Automobilindustrie und Medien: Quo vadis post Corona?	206
Das späte Erwachen der deutschen Automobilindustrie	213
Deutsche Konzerne weit abgeschlagen!	219
Was Covid-19 uns über die Digitalisierung gelehrt hat	222

Digitalisierung und Globalisierung:	
Müssen wir unsere Perspektive post Corona ändern?	228
Schöne neue Arbeitswelt?	234
Kommunikation in einer zunehmend digitalen Welt	238
Das Virus schaffte, was Greta nicht erreichte	250
Warum es in Deutschland so schwer ist, mit der Realität umzugehen	255
Wie eine Krise uns zur Disruption verhelfen kann – und wir wieder in die falsche Richtung marschieren	258
Ermutigende unternehmerische Beispiele im Überlebenskampf	267
Deutschland als digitales Tollhaus: Die Corona-App	269
China und die USA im Kampf gegen Covid-19	271
Ein Bündnis mit China oder den USA – gibt es einen dritten Weg?	274
Die Sicherung unserer digitalen Zukunft:	
Das 10-Punkte-Programm.	280
10 Punkte für ein digitales Durchstarten in Deutschland .	282
Epilog – Gut Steinbach: Zurück in die Zukunft.	291
Anhang.	301
Teil 1: Studien	301
Teil 2: Connys Key-Learnings für Start-up-Investoren	312
Teil 3: Tabellen	316
Teil 4: Links	319
Danksagung	323
Über die Autoren.	325
Anmerkungen	327

EINIGE PERSÖNLICHE ANMERKUNGEN ZU DIESEM BUCH

Die Thematik dieses Buches beschäftigt uns, Conny Boersch und Thomas Middelhoff, schon seit vielen Jahren. Angesichts der Chancen, die uns allen durch die Digitalisierung geboten wurden, durften wir persönliche Sternstunden erleben – und ebenso entsprechende Niederlagen. Wir sind dankbar, dass wir die einmalige Gelegenheit hatten, bei der Digitalisierung von Anfang an „dabei zu sein“ und an dieser Entwicklung unternehmerisch gestaltend mitzuwirken.

Dies hindert uns allerdings nicht daran, Kritik zu üben. Kritik vor allen Dingen daran, dass in der Bundesrepublik in den zurückliegenden 20 Jahren falsche Weichenstellungen in Sachen Digitalisierung vorgenommen oder die richtigen unterlassen wurden. Wie immer sieht sich hierfür niemand in der Verantwortung, oder man weist die Verantwortlichkeit für die Fehlentwicklungen bei der Digitalisierung anderen zu.

Wir stellen uns die Frage: Wie konnte es in den beiden zurückliegenden Jahrzehnten zu einem solchen kollektiven Versagen der Manager, Unternehmer, Politiker und Investoren kommen? Wir trugen ebenfalls Verantwortung und beziehen uns selbst deshalb ausdrücklich in unsere Kritik mit ein.

Vor dem Hintergrund unserer persönlichen Erfahrungen in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten in verschiedenen Funktionen – Conny als Unternehmer und Politikberater und Thomas als Manager – hatten wir, Monate bevor so etwas wie ein Ausbruch von Covid-19 auch nur zu ahnen war, bereits den Entschluss gefasst,

über unsere Beobachtungen und Erkenntnisse bezüglich der unzureichenden Digitalisierung unseres Landes zu schreiben. Wohl wissend, dass wir uns möglicherweise hierfür öffentliche Prügel und die heftige Kritik unserer Kollegen einhandeln würden.

Nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie ist dieses Anliegen um ein Vielfaches dringlicher geworden. Offensichtlich teilen auch andere Beobachter unsere diesbezüglichen Sorgen. So nahm zum Beispiel die EU-Kommission die Erfahrungen, die während des durch Covid-19 bedingten Lockdowns gesammelt werden konnten, zum Anlass, in einem Grundsatzpapier den digitalen Ausbau der Europäischen Union bis 2025 zu planen. Ebenso fordert der deutsche Digitalrat neuerdings eine digitale Ausbildung für alle.

Wir sehen jedoch die große Gefahr, dass es sich hierbei um halbherzige Forderungen handelt und dass dieser dramatische Einschnitt, den wir durchleben – ein ganzes Land, nein, nahezu die ganze Welt wird in einen Stillhaltezustand versetzt, dessen Konsequenzen im Augenblick der Entscheidung wohl in keinster Weise überschaubar sind –, dass also dieser dramatische Einschnitt nicht als das verstanden wird, was er auch ist: nämlich nicht nur eine Katastrophe für sehr viele von den Auswirkungen eines Lockdowns direkt Betroffene, die um ihre wirtschaftliche Existenz fürchten müssen. Sondern auch und vielmehr – im Blick auf die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands insgesamt – eine Chance, endlich aus dem digitalen Dornröschenschlaf zu erwachen, in den wir seit dem Zusammenbruch der New Economy versunken sind, und Deutschland zu einer führenden digitalen Nation zu entwickeln. Das wäre die große Chance der historischen Stunde. Werden wir sie nutzen?

Was wir um uns herum wahrnehmen, lässt uns allerdings daran zweifeln und weckt Befürchtungen. Wir befürchten, dass, auch politisch motiviert, an alten Industriestrukturen festgehalten werden soll, die – und das ist schon heute deutlich erkennbar – keine Zukunft mehr haben. Wir befürchten, dass durch diese erneute

Fehlsteuerung die nachfolgenden Generationen mit der Abzahlung von Hypotheken auf die Zukunft belastet werden, ohne dass man sie heute fragt, ob sie die Subventionen überhaupt befürworten. Diese werden verteilt, als gäbe es ein Füllhorn, für das niemand später einmal den Gegenwert erwirtschaften müsste.

Persönliche Angriffe sind nicht das Anliegen dieses Buches. Sollten sich Einzelne durch unsere Kritik verletzt fühlen, bedauern wir das sehr. Wir möchten niemanden persönlich angreifen. Vielmehr wollen wir Fehlentwicklungen in der Haltung zur Digitalisierung in Deutschland und deren Ursachen aufzeigen. Wir wollen gesellschaftliche Fragestellungen, die sich mit der Digitalisierung verbinden, im Licht unserer Erfahrungen diskutieren – Erfahrungen, die wir auch während der Corona-Pandemie sammeln konnten. Mit einem 10-Punkte-Plan wollen wir zudem zeigen, wie die Bundesrepublik zu einer der führenden digitalen (Wissens-)Nationen entwickelt werden kann – und zwar bis zum Jahr 2030.

Mit diesem Buch möchten wir einen Beitrag dazu leisten, dass dieses Land sich nicht länger von schlechten und schlecht bewältigten Erfahrungen der Vergangenheit mit sogenannten New Economy-Unternehmen lähmen lässt. Und dass Deutschland den Anschluss an die Weltspitze im Bereich Digitalisierung schafft, den wir in anderen Bereichen nicht verloren haben. Denn unsere Zukunftsfähigkeit hängt davon ab. Dies sind wir ganz besonders den nachfolgenden Generationen in Deutschland schuldig.

PROJEKT „GLOBAL LIFT“

12. Juni 2021, 7:00 a. m., Mountain View, Kalifornien

Es ist noch ruhig auf den Straßen von Mountain View an diesem frühen Samstagmorgen. Einige Jogger sind bereits im Charleston Park unterwegs, bei noch milden Temperaturen und einem dunkelblauen, wolkenlosen Himmel. Nur wer wichtige Dinge zu erledigen hat, ist im Silicon Valley an diesem Samstagmorgen geschäftlich unterwegs.

Fast geräuschlos rollt der weiße Tesla, Modell S, über die Zufahrtsstraße zum Headquarter der *Alphabet Inc.*, dem Mutterkonzern von *Google*. Das große Tablet im Armaturenbrett zeigt – neben allen technischen Kontrolldaten der Limousine – den Schlusskurs der *Tesla*-Aktie am 11. Juni 2021 an der NASDAQ und die rasante Kursentwicklung der Aktie im nachbörslichen Handel an. Der Blick des Fahrers verweilt nur kurz auf dem Indexwert, während er die Limousine vor dem Hauptportal der *Alphabet Inc.* anhält.

Mit einem höflichen „Good Morning, Mr Musk“ wird er im Empfangsbereich von vier Security-Mitarbeitern begrüßt, die an diesem Samstagmorgen Dienst haben. „Sundar erwartet Sie bereits im Konferenzraum.“

Elon Musk, der Gründer und CEO von *Tesla Inc.*, dem weltweit führenden Automobilproduzenten im Bereich der E-Mobilität, folgt wortlos zwei Security Mitarbeitern zum Aufzug.

Der Konferenzraum ist bis auf den letzten Platz gefüllt, als Elon Musk den Raum betritt. Er wird von Sundar Pichai begrüßt, der sich im Gespräch mit einem Investmentbanker von *Goldman Sachs* befindet. „Ich denke, wir haben einen Deal“, flüstert der CEO der *Alphabet Inc.* dem *Tesla*-Chef ins Ohr, während sich die beiden Männer per Handschlag begrüßen. Elon Musk wendet sich Sergey Brin zu, dem Co-Founder von *Google*, der bereits mit ausgestreckter Hand neben ihm steht.

„Manchmal benötigen wichtige Entscheidungen Zeit, Elon. Wahrscheinlich wäre es damals, 2012, für alle Beteiligten noch zu früh gewesen, einen solchen Schritt zu wagen.“ Der sonst so zurückhaltende *Google*-Gründer schüttelt mit einem breiten Lächeln die Hand von Elon Musk. „Ich denke, heute schreiben wir Industriegeschichte.“

„Ja, das stimmt. Ein neues Kapitel Industriegeschichte für die Automobilindustrie und für Amerika“, murmelt Elon Musk.

Alle im Konferenzraum scheinen an diesem frühen Samstagmorgen angespannt, übernächtigt oder mental erschöpft zu sein. Dennoch herrscht beste Laune. Die letzten Stunden waren Stress pur, wie immer bei Transaktionen dieser Größenordnung. Immer wieder konnten sich die Verhandlungsteams von *Alphabet* und *Tesla* bei wichtigen Bewertungsfragen nicht einigen und mussten Elon Musk und Sundar Pichai, die Prinzipale auf beiden Seiten, bitten, persönlich nach Lösungen zu suchen.

„Ich habe gestern Nacht ein einstimmiges Board Approval für unseren Deal erhalten. Damit sind bei *Tesla* alle notwendigen Voraussetzungen für die Transaktion erfüllt“, raunt der *Tesla*-Chef dem *Google*-Gründer ins Ohr.

„Gentlemen, ich bitte Sie, Platz zu nehmen“, erklingt in diesem Moment die Stimme von Sundar Pichai. „Hiermit eröffne ich das außerordentliche Board Meeting der *Alphabet Inc.* Das Board ist vollzählig vertreten. Wir begrüßen Elon Musk als Gast. Der einzige Tagesordnungspunkt der heutigen außerordentlichen Sitzung ist die Genehmigung des Projekts ‚Global Lift‘ durch das Board der *Alphabet Inc.*“

Noch in letzte Gespräche vertieft beginnen die Anwesenden, ihre Plätze einzunehmen. Einige füllen zuvor noch Obststücke und Brownies vom Frühstücksbüfett auf Teller, die sie zusammen mit einem Becher Kaffee zu ihren Plätzen tragen. Geschäftsmäßige Routine wie bei jedem anderen Board Meeting eines amerikanischen Unternehmens auch.

Sundar Pichai bittet den Leiter des Teams von *Goldman Sachs*, das *Alphabet* bei dieser Transaktion beraten hat, die Eckpunkte des Projekts „Global Lift“ vorzutragen. Der Investmentbanker erläutert sachlich die Ziele und die Strategie der Transaktion. Er erklärt die Vorteile dieses Deals für die *Alphabet*-Aktionäre und weist ausdrücklich auf mögliche Risiken hin.

Anschließend fasst ein Investmentbanker von *Morgan Stanley*, der vom *Alphabet* Board mit der Erstellung einer Fairness Opinion beauftragt wurde, die wesentlichen Ergebnisse des Gutachtens zusammen: „Kurz gesagt, die geplanten Transaktionen werden den inneren Wert der *Alphabet*-Aktien unter Berücksichtigung aller Risiken signifikant erhöhen.“

Sundar Pichai, der *Alphabet*-CEO, ergreift wieder das Wort, ohne eine Pause entstehen zu lassen: „Abschließend fasse ich zusammen: *Alphabet Inc.* unterbreitet den *Tesla*-Aktionären am Montag, den 13. Juni 2021, vor Börsenbeginn ein Übernahmeangebot in eigenen Aktien. Der Wert entspricht einem Zuschlag auf den *Tesla*-Schlusskurs vom 11. Juni 2021 in Höhe von 35 Prozent. Gleichzeitig wird *Alphabet* am 13. Juni 2021 vor Börsenbeginn in Frankfurt ein Übernahmeangebot in cash in Höhe von 41,5 Milliarden Euro auf die *Daimler AG* abgeben. Mit den Großaktionären von *Daimler*, den Kataris und den Chinesen, haben wir gestern Einigkeit erzielt, dass wir zu diesen Werten ihre Pakete außerbörslich übernehmen werden. Mit der erfolgreichen Umsetzung von ‚Global Lift‘ entsteht das weltweit führende Automobilunternehmen im Bereich E-Mobilität, autonomem Fahren, Assistenzsystemen und On-Board-Entertainment. Der für 2021 erwartete Umsatz beträgt über 360 Milliarden US-Dollar und die Wachstumsraten werden, getrieben durch die Entwicklung im Bereich *Tesla*, positiv sein. Das Management des Gemeinschaftsunternehmens wird bei Elon und seinem *Tesla*-Team liegen. Der *Daimler*-CEO wird nach einer sechsmonatigen Integrationsphase zu Konditionen ausscheiden, die heute ebenfalls zur

Genehmigung vorliegen. Ein 100-Tage-Programm zur Zusammenführung und Integration der beiden Firmen ist fertiggestellt und wird von *McKinsey* später vorgestellt.“

Der *Alphabet*-CEO macht eine kurze Pause. Es herrscht Stille im Konferenzraum. Sergey Brin schaut zu Elon Musk hinüber, der ihm zunickt. „Elon“, sagt Sergey mit leiser Stimme. „Vor zwanzig Jahren waren *Google* und *Tesla* noch nicht existent. Und heute werden wir zum führenden Automobilproduzenten der Welt. Wir haben einiges erreicht in den zurückliegenden Jahren.“

Elon Musk wirft einen kurzen Blick auf die *Alphabet*-Board Members, die ihm am Konferenztisch gegenüber sitzen, und nickt. „Ja, wir haben viel erreicht. Wir werden die Geschichte der Automobilindustrie ab jetzt neu schreiben. Und das sollte uns allen eine Warnung sein. Im gleichen Zeitraum, in dem wir den Durchbruch schafften, haben die Deutschen ihre Vormachtstellung in der eigentlich einzigen Schlüsselindustrie verloren, die sie über Jahrzehnte weltweit beherrscht haben.“

EIN FIKTIONALER WECKRUF – ODER BALD WIRKLICHKEIT?

Keine Sorge, liebe Leser, natürlich ist all dies pure Fiktion. Aber die derzeitige Positionierung Deutschlands im weltweiten Wettbewerb um Zukunftstechnologien lässt uns fragen: Ist diese Fiktion wirklich komplett undenkbar?

Unsere jüngeren Mitarbeiter, allesamt studierte Köpfe mit internationalen Abschlüssen, bewerten das Szenario als „denkbar“, „möglich“, „cool“ oder „spannend“. Keinesfalls aber als unmöglich. Und Conny hatte bereits kurz nach der Übernahme von *WhatsApp* durch *Facebook* in einem Interview mit dem *Focus* am 19. Februar 2014 festgestellt, dass *Facebook* oder auch *Google* jederzeit *BMW* oder

andere namhafte deutsche Firmen kaufen könnten. Damals erntete er für diese Aussage viel Kritik.

Wir sind uns dennoch sehr sicher: Würden wir mit diesem Szenario an breite Schichten der deutschen Bevölkerung herantreten, würde man uns als völlig irre bezeichnen. Dessen ungeachtet weckt diese Fiktion in uns sorgenvolle Erinnerungen an den Zeitraum zwischen 1995 und 2002, als vieles und für manche alles möglich schien und es zu Übertreibungen bei Zukunftsperspektiven, Unternehmensbewertungen und Firmenübernahmen kam, die sich für alle Beteiligten und für Deutschland rächten. Kann sich eine solche Entwicklung in der Zukunft wiederholen?

Die ersten Thesen zur Digitalisierung aus Sicht der Wissenschaft hat Thomas Anfang der 80er-Jahre als Assistent an der Universität Münster erarbeitet. Sie waren aus heutiger Sicht noch sehr allgemein gehalten. Promoviert hat Thomas später beim „Handelspapst“ Professor Dr. Bruno Tietz über den Einsatz von Bildschirmtext, dem damaligen Vorläufer von *T-Online*, im Handel. Mit den zwischenzeitlich gewonnenen Erkenntnissen zur Bedeutung und weiteren Entwicklung von Bildschirmtext und Online Services für den Handel muss man heute sagen: Fast alle Aussagen zu diesen Themenfeldern waren richtig, wenn auch einiges etwas länger gedauert hat.

Dieses Beispiel unterstreicht: Die Auswirkungen neuer Technologien werden in ihrer Anfangsphase ihrer Diffusion, also der Ausbreitung in einem sozialen System, häufig überschätzt. Später kommt es dann zu einer systematischen Unterschätzung – in der Regel auch als Reflex auf die Übertreibungen in der Anfangsphase. Zudem werden häufig das Beharrungsvermögen und die Reaktanz von Personen und vorhandenen Prozessen unterschätzt.

Fallbeispiele: Auch globale Konzerne können in der digitalen Welt untergehen

Ohne Frage könnte *Google* von seiner Finanzkraft und den Barreserven in Höhe von 121 Milliarden US-Dollar (Stand Q4/2019¹) her ohne Bankfinanzierung oder fremde Hilfe die Übernahme der *Daimler-AG* und der *Tesla Inc.* sogar in cash und sozusagen aus der Portokasse finanzieren. Wäre es völlig ausgeschlossen, dass ein Manager und Unternehmer wie Elon Musk die Übernahme der *Daimler AG* erfolgreich choreografieren könnte?

Was wäre, wenn er die Teile von *Daimler* weiterveräußerte, die nicht zu seinem Verständnis eines modernen und nachhaltigen Mobilitätsunternehmens passen, wie es im Jahr 2000 Jean-Marie Messier, der damalige *Vivendi*-CEO nach der 34-Milliarden-Dollar-Übernahme² von *Seagram* durch *Vivendi* getan hat? *Seagram* war einer der führenden Getränke- und Entertainment-Konzerne der Welt und wurde nach seiner Übernahme durch *Vivendi* in seine Einzelteile zerlegt. Das Stammgeschäft, nämlich die gesamte Getränke-Division des nun größten Spirituosenherstellers der Welt, wurde für 8,1 Milliarden US-Dollar an *Pernaud Ricard* und *Diageo* verkauft. Das Musikgeschäft und die *Universal*-Filmstudios hingegen wurden in *Vivendi* integriert.

Oder wie es Chris Gent tat, der legendäre CEO von *Vodafone*. Er des-investierte nach der Übernahme der *Mannesmann AG* durch *Vodafone* alle Portfolio-Bereiche, die keinen Bezug zum Mobilfunkgeschäft hatten. Darunter das Stahl- und Röhrengeschäft, durch das *Mannesmann* über mehr als 100 Jahre zu einem der führenden deutschen Industriekonzerne aufgestiegen war. Von den alten industriellen Wurzeln blieb nach der Übernahme durch *Vodafone* nichts mehr übrig.

In der Rückschau war die feindliche Übernahme von *Mannesmann* durch *Vodafone* allerdings ein unnötiger oder – je nach

Sichtweise – tragischer „Unfall“. Das *Mannesmann*-Management hatte in den letzten Stunden der Verhandlungen mit *Vivendi* über einen Merger der beiden Konzerne entscheidende taktische Fehler begangen und war zur Klärung der in letzter Sekunde aufgetretenen offenen Fragen für Jean-Marie Messier nicht mehr erreichbar. Es war ein Wochenende.

Thomas war als Board Member von *Vivendi* Zeuge, wie Jean-Marie Messier am Samstag, den 29. Januar 2000, seinem Board zwei Deals zur Abstimmung vorstellte: einen Merger mit *Mannesmann* – zu den von dessen Vorstand in letzter Sekunde aufgestellten Forderungen – und alternativ eine Kooperation mit *Vodafone*.

Das Board entschied sich aufgrund von Irritationen über das Verhalten des *Mannesmann*-Managements zu einer Zusammenarbeit mit *Vodafone*. Noch am selben Abend flog Chris Gent nach Paris und unterschrieb die entsprechenden vertraglichen Vereinbarungen. Diese Entscheidung kostete *Mannesmann* letztendlich die wirtschaftliche Unabhängigkeit, mit dem Ergebnis, dass der Name *Mannesmann* ebenso wie *Seagram* im heutigen Wirtschaftsleben keine Rolle mehr spielt.

Denken wir noch einmal an das Szenario einer Übernahme von *Daimler* durch *Tesla* und *Alphabet*. Was wäre, wenn Elon Musk den Sitz des Gemeinschaftsunternehmens von Stuttgart nach Kalifornien oder Texas verlagern würde? Was wäre, wenn er mit der alten *Daimler*-Unternehmenskultur und den hierarchisch tief gestaffelten Managementebenen dort radikal aufräumen würde?

Was wäre, wenn *Tesla* das *Daimler*-Portfolio ab dem fiktiven Datum 14. Juni 2021, also unmittelbar nach der Übernahme, nicht mehr als Automobilhersteller definieren würde, sondern den Gesamtkonzern *Tesla-Daimler* als „Verkehrstechnologie-Entwickler“ verstehen würde? Der Umsatz, den ein derart aufgestelltes Unternehmen mit dem „Automobilsoftware- und Service-Geschäft“ erzielt, würde höchstwahrscheinlich zukünftig den Umsatz, der mit dem Verkauf

der Hardware (Autos) erwirtschaftet wird, deutlich übersteigen. Ähnliche Entwicklungen konnten wir in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft beobachten.

Wir sind uns sicher: Würde dieses Szenario Realität, dann käme es in der deutschen Öffentlichkeit zu einem gewaltigen Aufschrei. Deutschland würde sich zunächst im kollektiven Schockzustand wiederfinden, danach in einem Aufruhr, um dann in Resignation zu verfallen. Die *BILD*-Zeitung befände sich in einem permanenten Erregungszustand, und die Politiker würden in gewohnter Manier versuchen, sich gegenseitig mit opportunistischen und populistischen Forderungen nach Schutz der deutschen Wirtschaft zu überbieten.

Die Wahrheit ist: Solche Reaktionen versuchen die Realitäten unseres Wirtschaftslebens zu verdrängen. Denn die Mehrheit unserer DAX-Konzerne liegt bereits heute in der Hand ausländischer Investoren.³ Dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen *EY* zufolge beträgt dieser Wert zurzeit mehr als 55 Prozent.

Nach der Meinung zahlreicher Experten befinden wir uns nach der Phase 1 (Online Services) und 2 (Social Media) heute am Anfang der dritten Phase der digitalen Entwicklung (Digitalisierung aller relevanten Prozesse im privaten und wirtschaftlichen Bereich). Diese Phase wird in ihrem Verlauf in den nächsten Jahren vermutlich ähnliche Entwicklungen nehmen und damit verbunden Übertreibungen erleben, wie wir sie vom Übergang von der Phase 1 auf die Phase 2 kennen.

Mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit werden die neuen Internet Player versuchen, mit ihrer starken Marktkapitalisierung, ihren hohen Cash-Reserven und hohen Wachstumsraten die Transformation voranzutreiben, um in neue Branchen und Geschäftsmodelle vorzustoßen. Diese Entwicklung verstärkt nochmals zusätzlich den grundsätzlichen Trend zur Digitalisierung. Darüber hinaus wird sie durch die Tatsache verstärkt, dass die geringe Refinanzierungskraft

der großen deutschen und europäischen Unternehmen bereits heute aufgrund ihrer niedrigen Marktkapitalisierung einen entscheidenden Nachteil im Wettbewerb mit amerikanischen und chinesischen Wettbewerbern darstellt.

Nach Meinung von Steve Case, dem Gründer von AOL, stehen wir am Beginn des „Internet 3.0“, wie er es in seinem Buch *The Third Wave: An Entrepreneur's Vision of the Future* beschrieben hat. AOL hatte im Jahr 2000 unter der Führung von Steve das damals weltweit größte Medienunternehmen *TimeWarner* für 165 Milliarden US-Dollar übernommen; bis heute ist diese Akquisition nach der Übernahme von *Mannesmann* durch *Vodafone* die zweitgrößte Firmenübernahme aller Zeiten.⁴ Bei aller späteren Kritik wurde Steve für seinen unternehmerischen Mut, seine Entschlossenheit und seine Weitsicht zum Zeitpunkt der Übernahme von *TimeWarner* rund um den Globus wie ein Rockstar gefeiert.

Steve glaubt, dass wir uns heute, 20 Jahre später, in einer vergleichbaren Entwicklung befinden wie damals, die dadurch gekennzeichnet ist, dass die großen Tech-Konzerne ihre Kapitalkraft ausnutzen, um in andere Branchen vorzudringen, diese dann zu konsolidieren und zu transformieren. Ebenso wie wir sieht er in den vor uns liegenden Jahren unternehmerisch einmalige Chancen – eine Entwicklung, bei der aus seiner Sicht gerade jetzt Tatkraft und Mut gefordert sind, um neue Geschäftsmodelle und die Transformation von Konzernen und ganzen Branchen voranzutreiben. Hierbei geht es nicht nur um die Automobilkonzerne und Medienunternehmen.

Es ist nach allen vorliegenden Daten nicht ausgeschlossen, dass es so oder so ähnlich kommen könnte. Wir haben in Deutschland im Jahr 2000 und in den nachfolgenden Jahren kollektiv darin versagt, mit Augenmaß die Chancen zu ergreifen, die uns die Digitalisierung bietet. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung fragen wir uns: Ist die deutsche Gesellschaft heute auf diese Entwicklung vorbereitet, so dass sie die Digitalisierung tatsächlich als Zukunftschance begreift?

Sind es die Politiker, die Unternehmer und die Manager in den Schlüsselbranchen unseres Landes? Und wo stehen wir im Vergleich zu anderen führenden Wirtschaftsnationen? Wir versuchen, diesen Fragen nachzugehen.

HABEN WIR DEN ANSCHLUSS VERPASST?

21. November 2019, 8:00 am, Peking

Dichter Smog hängt seit Tagen über Peking, alles scheint wie verschleiert. Es ist grau, diesig und kalt an diesem Tag im November 2019, an dem es bis zum Abend nicht richtig hell werden wird.

Die Weihnachtsdekoration im Eingangsbereich des Hotel *Peninsula* an der 8 Goldfish Lane Wangfujing in Peking ist imposant und bezeichnend zugleich: Sie stellt dar, wie es aus chinesischer Sicht im Westen zu Weihnachten aussehen muss. Neben zwei üppig illuminierten und dekorierten Weihnachtsbäumen ist in der eleganten Lobby ein kleines „westliches“ Wohnzimmer aufgebaut: eine kleine, gemütliche Wohnstube mit viel Holz, einem Sofa, auf dem zwei rot-grün karierte Wolldecken drapiert sind, einem englischen Ledersessel, neben dem ein rundes Tischchen steht, auf dem einige Bücher liegen, und an den Wänden viel Weihnachtsdekoration. Dieses „westliche Weihnachtszimmer“, das sich ebenso gut im ost-westfälischen Paderborn befinden könnte wie in London, steht im eindrucksvollen Kontrast zu der modernen, kühlen Architektur des Hotels und den eleganten Luxusgeschäften in dessen Eingangsbereich.

Die Stimmung am Frühstückstisch des Hotels ist an diesem Morgen gelöst wie auch an den Tagen zuvor. Wir – Conny Boersch und Thomas Middelhoff – erwarten den ersten chinesischen Gesprächspartner

zu einem Meeting, danach wollen wir zu einem Gespräch an der Tsinghua-Universität aufbrechen.

Unser chinesischer Gast erscheint pünktlich. Er trägt ein elegantes blaues Maß-Sakko, ein weißes Hemd, die beiden obersten Knöpfe geöffnet, Chinos und Sneakers. Er begrüßt uns freundlich mit einem kräftigen Händedruck. Es ergibt sich ein angeregter Small Talk, dessen Themen von Fußball – unser chinesischer Gast bewertet die Leistung der englischen Premier League deutlich besser als die der Bundesliga – bis hin zu den Lebensbedingungen der Wirtschaftselite in den USA reichen.

Unser smarter Gesprächspartner ist Professor, einer der führenden und einflussreichsten Köpfe der Pekinger Wissenschaftsszene. Von seiner Erscheinung her könnte man ihn auch für einen Venture Capital-Investor halten, der seinen Sitz irgendwo im Silicon Valley hat.

Nach kurzer Zeit kommt er zum Kernthema unseres Treffens. Nur am Rande erwähnt er zuvor noch, dass er kürzlich ein gigantisches Infrastrukturprojekt mit seiner Universität erfolgreich abgeschlossen habe. Von der Dimension her entspricht dies ungefähr dem Umzug des deutschen Regierungsapparates von Bonn nach Berlin in den Jahren nach der Wiedervereinigung. Unser chinesischer Gast benötigte hierfür knapp 24 Monate – und in deutlichem Unterschied zum deutschen Pendant, bei dem man mehrere Jahre gebraucht hatte und Teile des Verwaltungsapparates bis heute in Bonn verblieben sind, machte er dabei keine Kompromisse.

Er ist interessiert an uns Deutschen, er will von uns lernen, und er gesteht offen ein, dass China Know-how benötigt, um die eigenen Technologien schneller und erfolgreicher internationalisieren zu können. Hierfür sieht er eine enge Kooperation der führenden chinesischen Universitäten und deren Inkubationszentren mit westlichen, erfahrenen Venture Capitalisten als eine wichtige Voraussetzung – in Form einer räumlichen Konzentration zwischen Wissenschaft und

Unternehmen unter einem gemeinsamen Dach zur Förderung von Unternehmensgründungen durch Studenten. Er signalisiert Unterstützung für die Zusammenarbeit einer chinesischen Spitzenuniversität mit einem westlichen Unternehmen für ein solches Projekt.

Wenig später sitzen wir in der Tsinghua-Universität einem weiteren chinesischen Gesprächspartner gegenüber. Die Tsinghua-Universität zählt zusammen mit der Peking-Universität zu den führenden chinesischen Hochschulen. 1911 gegründet, werden dort seit 1978 auch Volkswirtschaftslehre, Management und Jura gelehrt. Die Universität vereint rund 30.000 Studenten, 15 Forschungszentren, etwa 3.000 Doktoranden und 2.600 Dozenten unter einem Dach. Das an der Tsinghua-Universität angesiedelte „Schwarzman Scholars Program“, das von Steve Schwarzman, Gründer und CEO der US-amerikanischen Investmentgesellschaft *Blackstone*, gestiftet wurde, zählt zusammen mit der Yenching Academy an der Peking-Universität zu den weltweit anspruchsvollsten Stipendienprogrammen.

Wir werden begleitet von Alexander Hornung, einem jungen Senior Associate bei *Mountain Partners*, der zusammen mit weiteren 130 Stipendiaten an ebendieser Yenching Academy der Peking-Universität „Management and Economics“ studiert hat. Alex spricht fließend Mandarin und ist mit einer „American-born-Chinese“ liiert, die in Los Angeles geboren wurde, in Hong-Kong aufwuchs und an der Harvard University Jura studiert. Mit dabei ist auch der ehemalige deutsche Wirtschaftsminister und Vizekanzler Philip Rösler, der unsere Verhandlungen unterstützen soll.

Ebenso wie die Peking-Universität belegt die Tsinghua auch in den internationalen Rankings Spitzenplätze. In den *Times Higher Education World Reputation Rankings* stehen sie weltweit auf den Plätzen 14 (Tsinghua) und 17 (Peking) – deutlich vor der nach diesem Ranking am besten abschneidenden deutschen Ludwig-Maximilians-Universität in München auf Platz 49.

Bei einer Führung durch einen Showroom der Tsinghua-Universität lernen wir, dass diese an 980 chinesischen Start-ups beteiligt ist, von denen einige bereits erfolgreich ein Listing (IPO) an der New Yorker Technologiebörse NASDAQ absolviert haben. Viele der chinesischen Start-ups, die sich zu Milliardenkonzernen entwickeln konnten, wurden ursprünglich an der Tsinghua oder der Peking-Universität gegründet; auch der chinesische Internetgigant *Tencent* hatte hier seine Wurzeln. Und Chinas Präsident Xi Jinping gehört ebenso wie andere einflussreiche Politiker zu den Alumni dieser Universität.

Einen Showroom wie diesen würde man an einer deutschen Universität vergeblich suchen. Auch die Grafiken, die dort auf Displays in ansprechend animierter, moderner und systematischer Form über die Bedeutung der Kooperation von Forschung und Venture Capital informieren, wären an einer deutschen Universität in dieser Form nicht vorstellbar.

Wir lernen auch, dass diese Universität einen der größten Investment Fonds betreibt, der seinen amerikanischen Counterparts in nichts nachsteht. Aber unseren chinesischen Gesprächspartnern geht es nicht um Größe, sie wollen vor allem internationalisieren, Wege finden, wie die Universität noch innovativer arbeiten kann. Es geht ihnen darum, die richtigen Instrumente zu finden und zu nutzen, um international Best in Class zu sein. Hierfür wollen sie von anderen Ländern lernen und mit ihnen kooperieren.

Auf der Rückfahrt von diesem Treffen zum Hotel, wo wir zu einem Dinner eingeladen haben, diskutieren wir die Eindrücke dieses Tages an der Tsinghua-Universität. Der Smog hängt jetzt noch dichter über Peking, während sich unser Van zur Rush Hour durch den Verkehr quält. Für eine Strecke von knapp fünf Meilen benötigen wir mehr als 90 Minuten. Alexander prüft den aktuellen Smog-Grad über eine App. In China gibt es für fast jeden Bedarf eine App.

Alex rechnet auf Basis der Messdaten seiner App aus, dass wir während der knapp 90 Minuten, obwohl die Fenster des Vans

geschlossen sind, mit dem Smog Luft eingeatmet haben, die dem Rauchen von vier Packungen Zigaretten entspricht. Und genauso fühlen wir uns, als wir endlich das Hotel erreichen.

Wir stellen uns die Frage, wie stark der eindrucksvolle wirtschaftliche Aufschwung zu Lasten der Umwelt und damit verbunden auch der Lebensqualität geht. Wurden in dieser Hinsicht nicht bereits Grenzen überschritten, und wird sich dies in Zukunft noch korrigieren lassen? Andererseits investiert Conny bereits seit Anfang der 2000er-Jahre in chinesische Start-ups, wie zum Beispiel in das heutige Unicorn *Ctrip*. Als Unicorn wird ein Unternehmen bezeichnet, das bereits im Start-up-Stadium eine Unternehmensbewertung von über einer Milliarde Euro erreicht hat. Conny beeindruckte bereits damals vor allen Dingen die Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung und das ungewöhnlich große gesellschaftliche Interesse an Technologie und Start-ups in China.

Die Stimmung lockert sich während des Abendessens auf. Unser Gesprächspartner im hervorragenden japanischen Restaurant des *St. Regis* ist Gao Xiqing, ebenfalls ein Professor, diesmal der Rechtswissenschaften, und zudem einer der führenden Venture Capitalisten des Landes. Ein Rockstar in der chinesischen Finanzszene, aber ein bescheidener. Andere Gäste im Restaurant, die ihn erkennen, kommen zu unserem Tisch und bitten sehr höflich um ein Foto mit ihm. Beiläufig erwähnt Gao Xiqing, dass er nicht nur der ehemalige Präsident und Chief Investment Officer der *China Investment Corporation* war, sondern darüber hinaus der erste Chinese überhaupt, der das New York Bar Exam bestand und in den USA als Anwalt zugelassen wurde. Heute hält er an der Tsinghua Vorlesungen in chinesischem Finanz- und Zivilrecht.

Wir sind zutiefst beeindruckt von dem, was wir heute gesehen und erlebt haben, daran kann auch der Smog nichts ändern: das Tempo der Veränderung, die eindrucksvollen Bedingungen an den Universitäten, die Masse an hervorragend qualifizierten Studenten,

der Ehrgeiz und der Wille, sich durchzusetzen, die enge Verzahnung zwischen Wissenschaft, Forschung, Inkubationszentren und Politik. Dass diese Entwicklung in einem Zeitraum von weniger als 15 Jahren möglich war, zeigt, dass auch Gesellschaften mit tausendjähriger Tradition und Kultur wandlungsfähig sein können.

Wir haben das nicht zum ersten Mal erlebt: Auch unser Partner Professor Jiren Liu, der legendäre Gründer von *Neusoft*, dem größten chinesischen Softwareunternehmen, gründete drei eigene Universitäten in Dalian, Chengdu und Guangzhou nach dem gleichen Muster wie die Tsinghua: enge Verzahnung zwischen Forschung, Lehre, Inkubatoren und Start-ups. Knapp 40.000 Studenten lernen, forschen, entwickeln und vor allen Dingen gründen an den *Neusoft*-Universitäten und sind so letztendlich eine verlängerte Werkbank des Unternehmens. Ein Ansatz, der in Deutschland undenkbar wäre.

Uns alle bewegt eine Frage: Wie will Europa – und vor allen Dingen, wie kann Deutschland – in Zukunft mit dieser „Mega-Nation“ eigentlich noch mithalten? Ein Land, in dem allein die fünf größten Städte zusammen mehr Einwohner haben als Deutschland insgesamt. Städte, ausgestattet mit einer perfekten digitalen Infrastruktur, die man in deutschen Zentren in dieser Qualität vergeblich sucht! Andererseits verursacht das schnelle Wachstum ohne Frage Probleme in verschiedenen infrastrukturellen Bereichen wie zum Beispiel Energie, Luftverschmutzung oder innerstädtischer Verkehr.

Zum Dinner ist unser Gesprächspartner wie zu allen seinen Terminen in der Stadt mit dem Fahrrad gekommen. Seinen Helm hat er auf einen Stuhl hinter sich gelegt, daneben die Atemmaske, die im Mundbereich dunkel eingefärbt ist.

Er ist locker, witzig, intelligent und bescheiden, ja, fast demütig wirkt er auf uns. Aber wir spüren seinen entschlossenen Willen und seine Durchsetzungskraft. Kurz vor den ersten Trinksprüchen erfahren wir, dass er bereits für viele wichtige Deals auf chinesischer

Seite verantwortlich zeichnete. Als er erwähnt, dass er für die chinesische Regierung die Übernahme von 10 Prozent an *Blackstone*, dem weltweit führenden amerikanischen Private Equity-Unternehmen, verhandelt hat, wird uns allen klar: All das, was wir an diesem Tag in Peking erlebt haben, im positiven wie auch im negativen Sinne, wäre in dieser Form in Deutschland völlig undenkbar.

Vor allem deutsche Universitäten werden heute und noch viel mehr in der Zukunft nur begrenzte Chancen im Wettbewerb mit diesen chinesischen Elite-Universitäten haben. In China stehen Unternehmen und wohlhabende Alumni mit großen finanziellen Mitteln hinter den Hochschulen. Unsere chinesischen Gesprächspartner sind im Hinblick auf Offenheit, Fortschritt und Innovation deutlich weiter als der Durchschnitt der deutschen Universitätsprofessoren oder Politiker. Das Internet ist in China weiter verbreitet, es wird umfassender genutzt und vor allen Dingen ist es technisch besser ausgebaut. Zudem vollzieht sich die Digitalisierung in China mit einem deutlich höheren Momentum als bei uns.

Bereits im Jahr 2015 hat die chinesische Regierung ein Programm verabschiedet, das China bis zum Jahr 2025 zur führenden digitalen Nation dieser Welt machen soll. China hat erkannt, dass seine Tech-Giganten bislang nur wenige internationale Erfolge aufweisen können. Dies soll – und wir sind uns sicher: es wird – sich in der Zukunft grundsätzlich ändern.

Was bedeutet das für unser Land, das sich als Wiege der Dichter und Erfinder versteht, sich seiner Ingenieurskunst rühmt und in der Vergangenheit seine internationale Wettbewerbskraft mit seinem „besseren Bildungssystem“ begründet hat?

Unser chinesischer Gast verabschiedet sich lächelnd mit der Bemerkung, in dem Pool dieses Hotels schwimme er jeden Morgen seine 500 Meter. Er winkt uns freundlich zu, nimmt seinen Fahrradhelm und die Atemmaske und verschwindet in die Dunkelheit. Wir blicken uns nachdenklich an.

Wir bleiben noch einige Minuten am Ausgang des Hotels stehen. Uns geht beiden dieselbe Frage durch den Kopf, die wir uns fast zeitgleich stellen: „Haben wir in Deutschland den Anschluss verpasst? Wie wollen und wie können wir in Zukunft mit einem Land wie China noch mithalten?“

Was wir in diesem Moment noch nicht wissen können: Die Antwort auf diese Frage wird in den kommenden Wochen in Europa und in Deutschland eine ganz neue, ungeahnte Dynamik bekommen. Nur wenige Tage nach unserer Abreise werden in Wuhan die ersten Infektionen mit Covid-19 öffentlich bekannt. Bei der Bewältigung dieser in ihrer weltweiten Dimension bislang nie gekannten Herausforderung für die Wirtschafts- und Arbeitswelt, das Gesundheitswesen und unsere soziale Interaktion werden wir in Deutschland lernen, in einem Ausmaß auf die Digitalisierung zu bauen, wie wir es vorher nie für möglich gehalten hätten.

DAS VERLORENE JAHRZEHT: UND WIEDER IST DIE ELITE NICHT SCHULD

Alle verfügbaren Daten belegen, dass Deutschland vor allen Dingen in den Jahren 2000 bis 2010 den digitalen Anschluss an Länder wie die USA und China verpasst hat – ein Jahrzehnt, in dem Unternehmer, Manager, Investoren und Politiker im sprichwörtlichen Sinne glaubten, das Rad der technologischen Entwicklung wieder zurückdrehen zu können. Für diesen Sachverhalt haben wir bei der Erarbeitung dieses Buches den Begriff des „verlorenen Jahrzehnts“ geprägt.

In diesem Zeitraum war man in den Managementetagen deutscher Unternehmen und Finanzdienstleister fest davon überzeugt, der Spuk der Digitalisierung sei vorbei und man könne zur altbewährten Tagesordnung zurückkehren. Vielfach hatten sich die

führenden Köpfe in der deutschen Politik und Wirtschaft auch in ihrer persönlichen Bedeutung herausgefordert gefühlt, was, menschlich betrachtet, durchaus verständlich ist.

Die plötzliche und dramatisch überzogene Wertentwicklung der Digital Economy an den Börsen, die neuen, bislang unbekanntenen Millionäre und Milliardäre, die öffentliche Aufmerksamkeit für die neuen Internetunternehmer, die wie Rockstars gefeiert wurden – all das forderte ohne Frage das Establishment heraus. Gegenreaktionen konnten nicht ausbleiben.

In diesem verlorenen Jahrzehnt gingen führende Repräsentanten der deutschen Wirtschaft und damit der Old Economy nach unserem Eindruck eine kollektive Wette ein, deren Credo lautete: „Das Internet ist eine in seiner Bedeutung völlig überschätzte Modeerscheinung aus dem Silicon Valley. Geld verdienen kann man nur mit den bewährten Geschäftsmodellen der Old Economy mit echtem Cashflow.“

Dies erklärt, warum viele Manager in dem Zeitraum von 2000 bis 2004 in Gesprächen mit uns außerordentlichen Wert auf die Feststellung legten, die sie möglichst in Hörweite anderer Personen in mahnenden Worten vortrugen: „Ich habe euch doch immer wieder gesagt, dass das Internet nicht so bedeutend sein wird, wie es von euch dargestellt wurde.“ Heute will sich allerdings keiner der damaligen Gesprächspartner mehr an diese Aussagen erinnern (lassen).

Interessanterweise sind heute viele Kinder dieser Managergeneration mit digitalen Geschäftsmodellen in der Start-up-Szene aktiv, zum Teil erfolgreich, zum Teil mit finanzieller Unterstützung ihrer Väter.

Auch wir haben in diesem Zeitraum Fehler gemacht und sind falschen Einschätzungen unterlegen. Und wir wissen auch nicht, ob wir es besser gemacht hätten als unsere Kollegen. Aber durch unsere frühen Investitionen in digitale Technologien hatten wir die Chance, zu lernen und die digitale Welt zu verstehen. Die zahlreichen und

frühen Reisen ins Silicon Valley und andere Teile der Welt, die Investitionen in Start-ups und die Arbeit in deren Gremien haben dazu beigetragen, ein besseres Gefühl und Verständnis für digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Wir nehmen für uns in Anspruch, dass wir bis heute immer fest an die Bedeutung der Digitalisierung für die Bundesrepublik Deutschland geglaubt haben. Im Gegensatz zu vielen unserer Kollegen haben wir die Digitalisierung nicht mit missionarischem Eifer bekämpft. Conny hat beispielsweise bereits vor über 20 Jahren Vorträge vor Bankern gehalten, in denen er diese darauf hingewiesen hat, dass ihr herkömmliches Geschäftsmodell infolge der Digitalisierung in Zukunft keinen Bestand mehr haben würde. Häufig wurde dies belächelt oder in das Reich der Fabeln verwiesen. Fakt ist leider heute, 20 Jahre später, dass Banken wie die *Deutsche Bank* nur noch einen Schatten dessen darstellen, was sie in vergangenen, ehemals erfolgreichen Zeiten gewesen sind.

Sicherlich würden sich Hunderte mehr oder weniger bekannte Namen aus Wirtschaft und Politik auflisten lassen, die für das Kollektiv-Versagen der deutschen Wirtschaft im verlorenen Jahrzehnt mitverantwortlich waren. Wir nennen hier keine Namen derjenigen, die als führende Repräsentanten der sogenannten „Deutschland AG“ tätig waren oder es noch sind oder ein (hohes) politisches Amt bekleide(te)n. Wir wollen aber dennoch sehr deutlich machen, dass die digitale Zukunft unseres Landes nicht dadurch gefährdet wurde, dass die breite Bevölkerung nicht auf den Zug aufspringen wollte, sondern vielmehr dadurch, dass die führenden Köpfe unserer Gesellschaft die Chancen dieser Entwicklung schlichtweg nicht erkannten.

Das Phänomen des kollektiven Versagens und das Phänomen der zeitlichen Entkopplung zwischen Ursache und Wirkung

Unter den Erfahrungen, die wir beide – unabhängig voneinander – in den letzten 25 Jahren im Zusammenhang mit der Digitalisierung gemacht haben, möchten wir vor allem zwei Phänome hervorheben, die uns helfen, bestimmte Entwicklungen und Verhaltensweisen rund um die Digitalisierung zu beschreiben und die Ursachen für die heutige Situation besser zu verstehen.

Das erste Phänomen bezeichnen wir als das „Phänomen des kollektiven Versagens“, das typischerweise einhergeht mit der Haltung der Verantwortlichen, keine Verantwortung für die Auswirkungen oder Ergebnisse einer Fehlentwicklung übernehmen zu wollen.

Dies betrifft bei der Digitalisierung den Sachverhalt, dass nicht einzelne Personen für die Tatsache verantwortlich sind, dass Deutschland im Bereich der Digitalisierung anderen Ländern hinterherhinkt. Vielmehr zeichnet für diese Entwicklung eine heterogene Gruppe von Wirtschaftsführern und Politikern verantwortlich, die sich in ihrem (Entscheidungs-)Verhalten wechselseitig beeinflusst haben, aufgrund welcher Ursachen auch immer. Als Konsequenz nahmen sie alle die gleiche unreflektiert ablehnende Haltung gegenüber der Digitalisierung ein.

Kommen wir zum zweiten Phänomen, dem „Phänomen der zeitlichen Entkopplung von Ursache und Wirkung“. Die Folgen des verlorenen Jahrzehnts waren keineswegs unmittelbar messbar oder spürbar. Nach unseren Beobachtungen treten die Auswirkungen einer solchen Fehlsteuerung auf volkswirtschaftlicher oder technologischer Ebene mit einer Zeitverschiebung von etwa zehn Jahren zutage.

Genauso wie die konjunkturell positive Entwicklung während der Ära Merkel ganz überwiegend nicht auf „politische Hexenkünste“

zurückzuführen war, sondern vielmehr auf die positiven Auswirkungen des zuvor eingeleiteten Reformprogramms „Agenda 2010“ der Regierung Schröder, waren die Folgen des verlorenen Jahrzehnts nicht unmittelbar auf der Ebene der Unternehmen und der Volkswirtschaft feststellbar, sondern werden erst heute, zehn Jahre danach, mehr und mehr sichtbar.

Die damals verantwortliche Manager- und Politikergeneration stand für ein nicht mehr zeitgemäßes Verständnis der Wirtschaft und der damit verbunden Geschäftsmodelle. Zum Teil ist diese Haltung zurückzuführen auf fehlendes Einfühlungsvermögen für moderne Trends und mangelnde Bereitschaft, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen. Daher kann man sie auch als „Bewahrer“ bezeichnen.

Diese Kritik gilt auch für die führenden Beratungsgesellschaften, die ihrer Aufgabe nicht nachkamen, nachhaltige, zukunftsweisende Strategien zu entwickeln. Eine digitale Strategie sollte langfristig ausgerichtet sein und nicht nach den ersten Friktionen, wie sie sich beispielsweise nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes ergaben, zu einem entgegengesetzten Vorgehen führen. Aber genau so haben sich die Strategieberatungsunternehmen nach den Korrekturen an den Kapitalmärkten verhalten. Nicht der Verkauf von opportunistischen Beratungsleistungen mit dem Ziel der Maximierung der Stundensätze sollte das oberste Ziel eines Strategieberatungsunternehmens sein, sondern die langfristig richtige, nachhaltige Beratung des Klienten.

Heute haben sich vor allen Dingen die Manager aus dieser Riege in der Regel aus der Öffentlichkeit zurückgezogen, eifrig bemüht, ihren „guten“ Namen zu schützen, während die ihnen nachfolgende nächste oder übernächste Generation „full time“ damit beschäftigt ist, ihre Hinterlassenschaften in digitaler Hinsicht zu ordnen und die (digitale) Zukunftssicherung ihrer Konzerne in letzter Sekunde vielleicht doch noch sicherzustellen. Und einige der oben Genannten

besitzen auch heute noch die Chuzpe, Aufsichtsratssitzungen oder Parteiveranstaltungen, die sich mit digitalen Themen befassen, zu leiten oder diese mit ihrem wohlfeilen Rat zu begleiten.

Unglücklicherweise trug ein großer Teil der Manager aus dieser Gruppe – interessanterweise überwiegend Männer – Verantwortung für führende deutsche Konzerne in Branchen, die ganz besonders durch die Digitalisierung herausgefordert waren. Oder besser ausgedrückt, denen die Digitalisierung ganz besondere unternehmerische Chancen bot: Banken, Medien, Telekommunikation, Handel, Autos. Andere, vor allen Dingen die in lobbyistischen Bemühungen geübten Repräsentanten alter Industriebereiche, nutzten ihren Einfluss auf die Politik und Verbände, um die Digitalisierung unseres Landes und den – aus ihrer Sicht – „Spuk der New Economy“ so schnell wie möglich zu beenden. Im Rahmen der Corona-Krise erlebten wir zum ersten Mal, dass die starke Automobillobby beim Thema Kaufprämie kein unmittelbares Gehör mehr fand.

In diesem Zeitraum wurde in Deutschland nicht nur der Anschluss international verpasst. Viele Konzerne versäumten es darüber hinaus, sich frühzeitig auf die schon seit Mitte der 90er-Jahre absehbaren Effizienzsteigerungen einzustellen, die sich vor allen Dingen auf der Personalseite ergeben, wie zum Beispiel bei Banken und Versicherungen durch eine Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse.

So gesehen trägt eigentlich die Elite unseres Landes kollektiv Verantwortung dafür, dass Deutschland den Anschluss bei der Digitalisierung verpasst hat. Aber wir haben bis heute nicht gehört oder gelesen, dass auch nur eine der beteiligten Personen oder irgendeine Partei sich dazu bekannt hätte. Wie so häufig bei derartigen Fällen in Wirtschaft und Politik in unserem Lande ist wieder einmal „niemand“ schuld. Und ebenso weiß „niemand“, ob als unumgängliche Konsequenz des verlorenen digitalen Jahrzehnts nun das Jahrzehnt des „Ausverkaufs der deutschen Wirtschaft“ folgt.

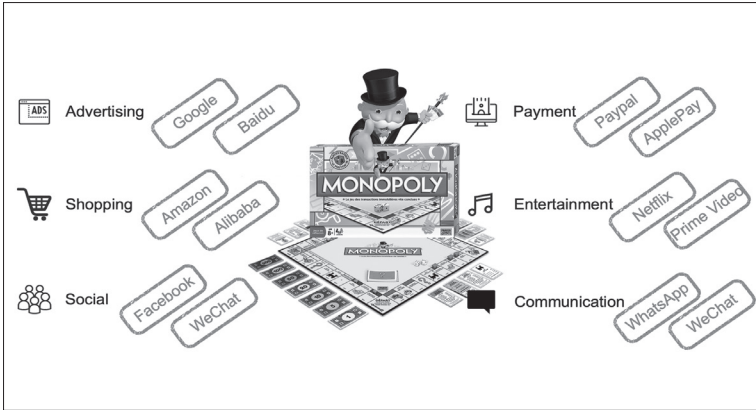


Abbildung 1: Die deutschen Unternehmen haben die falsche Spielstrategie verfolgt und können nicht mehr gewinnen.

Immer wieder hören wir von den oben genannten Personen: „Zu meiner Zeit waren wir noch richtig profitabel.“ Leider verstehen sie nicht, dass die Ursachen für das Dilemma von heute in der Zeit ihrer Verantwortung liegen. Erst in den folgenden Jahren und Jahrzehnten wird die volle Tragweite dieser Fehlentwicklung zutage treten, deren Ursachen im Zeitraum des verlorenen Jahrzehnts zu suchen sind.

DAS GROSSE MONOPOLY-SPIEL: WIE DEUTSCHLAND AUF DEN „BAHNHÖFEN“ SITZEN BLIEB

Innovationen im digitalen Bereich haben in vielen Fällen das Potenzial, sich schnell mit dem sich entwickelnden Markt zu verbreiten. Marketingtechnisch wird eine solche Verbreitung als „Diffusion“ bezeichnet. Häufig sind hierfür ein einheitlicher, in Teilen abgeschotteter Markt (China) oder ein großer, einheitlicher Sprachraum (englisch/USA/weltweit) eine wichtige Hilfe.